

**Sauvé, Pierre UQAT;
Mahjoub Amine UQAT;
Pelletier Louise UQAT;**

La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue

Résumé

En puisant dans la littérature, sur les définitions de la croissance et son impact sur l'entreprise, cet article expose des déterminants de la croissance pour l'entreprise et explique des changements induits par le passage des différents stades d'évolution de l'entreprise. Ces changements amorcent une nouvelle manière de faire et de penser qui pourrait affecter le dirigeant, la structure et l'environnement de l'entreprise. À travers une enquête menée auprès de quelques dirigeants d'entreprises régionales connaissant une croissance soutenue grâce à la vigueur de l'industrie minière, il a été possible de dégager dans ces cas que la croissance s'est accompagnée d'une part d'une nouvelle dynamique touchant premièrement le rôle du dirigeant ainsi que tous les autres niveaux de l'organisation et, d'autre part, la dite croissance s'est appuyée foncièrement sur une stratégie de différenciation. Des entrevues semi-dirigées impliquant des entrepreneurs de la région de l'Abitibi-Témiscamingue ont apporté plusieurs éléments de réponses quant aux différents effets que provoque la croissance dans leur entreprise respective. Par ailleurs, il ne fait aucun doute que pour ces entreprises, l'environnement témiscabiti-bien a joué un rôle prédominant à leur développement et leur croissance.

Les PME par leurs investissements et la masse salariale qu'elles représentent, jouent un rôle majeur dans le dynamisme et le développement économique d'une région. À ce titre, elles constituent un levier économique incontournable dans le développement de ces régions (Torres, 1998; St-Pierre et al, 2004). Mais, comme il n'y a pas de modèle universel de croissance qui permette de détecter « les entreprises qui ont le meilleur potentiel de croissance » (Gibb et Davies, 1990), ni de modèle de « croissance type » (OCDE, 2002), il devient alors impératif d'explorer pour un environnement en particulier, les facteurs pouvant influencer la croissance ou au contraire la freiner. Une meilleure compréhension et une profonde connaissance de ces facteurs soutiendra le développement des entreprises et permettra aux agents économiques

d'améliorer l'efficacité des politiques et des diverses mesures d'aides au développement (OCDE, 2002).

Tout d'abord, il faut présenter le phénomène de la croissance des PME afin de pouvoir mieux comprendre ses déterminants. Penrose (1959) définissait la croissance d'une firme comme « essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives ». Selon Starbuck (1965), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision, par exemple, la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de production en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi. Il ressort que la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire en porte la responsabilité (Verstraete et Saporta, 2006), ce qui se traduit par une impulsion interne de la croissance. Pour Janssen (2004), la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de la firme. Dans un premier temps, cela aurait pour effet d'augmenter les ventes, dans un second temps, cela permettrait à la firme d'investir dans des facteurs de production supplémentaires afin de s'adapter à un nouveau niveau de demande. Ainsi, il serait possible de distinguer et d'identifier l'existence de facteurs externes affectant la croissance.

La croissance est aussi considérée comme « une étape de transformation en regard de la taille et/ou des activités d'une entreprise » (Haire, 1959 cité par Gasse et Carrier, 1992). Pour Verstraete et Saporta (2006), la croissance est assimilée à « la maîtrise simultanée des deux dimensions paradoxales : développement et contrôle ». En somme, la croissance serait définie sur la base d'une multitude de critères internes et externes à l'organisation.

En effet, la croissance est perçue comme un processus multidimensionnel et complexe (Weinzimmer, 1993), également caractérisée comme un phénomène discontinu et ponctué par des crises et des métamorphoses (Torres, 1998). Pour d'autres auteurs, la croissance est « un phénomène multidimensionnel intégrant des influences liées au(x) dirigeant(s), à l'entreprise, à sa stratégie et à l'environnement » (Guyot et al, 2006). Gasse (1996) considère que « la croissance demeure une question de vision, de potentiel et de circonstances ».

Ainsi, la problématique de la croissance des organisations a nourri de nombreuses recherches et continue à en nourrir; un bref rappel historique sera bénéfique pour comprendre l'évolution de la réflexion sur la croissance. Il y a plus de trente ans déjà, Greiner (1972) avançait que le processus de développement d'une entreprise alternait phases d'évolution et de révolution. « L'évolution d'une firme doit faire alterner des phases entrepreneuriales (appelées de « revitalisation ») et créatives avec des phases de maintenance ou de formalisation visant une plus grande stabilité » (Bygrave, 1989; Greiner, 1972 cité par Verstraete et Saporta, 2006). Pour Ichak Adizes (1991 cité par Verstraete et Saporta, 2006), l'organisation est un être qui évolue mais dont la croissance sera marquée par deux temps principaux, celui de la croissance (divisée en différentes étapes) et celui de la maturité qu'il faut à tout prix retarder afin d'éviter le déclin.

Dans une perspective voisine, Churchill et Lewis (1983) considèrent la croissance comme faisant partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. « Les auteurs divisent la croissance en cinq stades : existence, survie, réussite, envol et maturité des ressources. À chaque stade correspond un ensemble distinct de facteurs essentiels à la survie et à la réussite de l'entreprise. Les seuils de croissance peuvent correspondre aux obstacles rencontrés au cours du passage d'un stade à l'autre » (Papadaki et Chami, 2002). Masuch (1985) décrit aussi la croissance de l'organisation comme une succession de phase de créativité et de maintenance.

Dans la même logique, Gasse et Carrier (1992) considèrent l'organisation comme un individu : un organisme en métamorphose dont le cycle de vie dépend en grande partie de l'énergie et de l'esprit que lui insufflent ses propriétaires et dirigeants. Cette idée est appuyée par les propos de Sammut (1996) qui souligne que la croissance de la firme dépend de « la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation. En effet, la croissance est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives, et personnelles qui composent la petite entreprise. À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation » (Sammut, 1996).

En somme, la métaphore biologique du cycle de vie a primé sur la littérature mais ce qu'il faut retenir c'est que « l'ancienneté de ces modèles métaphoriques ne doit pas être considérée comme un handicap, mais plutôt le signe, car ils sont toujours cités, qu'ils sont devenus en quelques sortes des archétypes de ce que la métaphore a pu amener comme éléments de réflexion au gestionnaire » (Verstraete et Saporta, 2006).

Sachant que les entreprises en croissance contribuent largement à la création d'emplois et de richesses, plusieurs études visent à identifier les déterminants de la croissance afin d'isoler les facteurs qui permettraient de distinguer les grandes entreprises de demain de celles qui ne croîtront peu ou pas (McMahon, 1999; Gallagher et Miller, 1991; Birley et Westhead, 1990; Storey et al, 1987). Selon Gibb et Davies (1990), il y a quatre approches principales pour classer les études du processus de croissance des PME : l'approche propriétaire-dirigeant; l'approche du développement organisationnel; l'approche centrée sur la gestion de l'entreprise; et l'approche sectorielle orientée vers le marché. Ils citent aussi une autre catégorie de recherche qui se base sur le type d'entreprise en différenciant les artisans, les sous-traitants et les petites entreprises flexibles (Gibb et Davies, 1990 in St-Pierre et al, 2004).

Plus récemment, Janssen (2004) s'est penché sur les critères de conceptualisation de la croissance utilisés au sein de la littérature sur les déterminants de la croissance. Il présente une synthèse des principales recherches sur les déterminants de la croissance lesquelles recherches seraient limitées aux analyses de causalité et rattachées principalement aux disciplines de l'économie et des sciences de la gestion. Il en conclut que les deux critères les plus largement utilisés pour appréhender la croissance sont l'emploi, le plus pertinent du point de vue sociétal, et les ventes, le plus pertinent au regard du dirigeant (Janssen, 2004). L'un et l'autre de ces concepts offrirait une perspective d'exploration particulière mais pas nécessairement complémentaire, ni n'impliquerait les mêmes déterminants. En effet, en cette ère d'implantation des nouvelles technologies, une augmentation des ventes pourrait très bien s'effectuer sans nécessairement impliquer une augmentation de la main-d'œuvre et à contrario, une augmentation des emplois pour une entreprise de ventes au détail, par exemple, pourrait très bien ne pas être suivie d'une augmentation immédiate du chiffre d'affaires.

La plupart du temps, la croissance d'une entreprise est souvent perçue comme préalable au succès. Que ce soit par besoin ou par opportunité, elle est souvent présentée comme étant une fin en soi (Leurquin, 2004). La croissance devient plus que désirable, elle est un passage obligé (Gasse, 1996).

Cependant, il y a un rythme de croissance qui serait particulier à chaque entreprise (Gasse, 1996; Sammut, 1996). Sous certaines conditions, la croissance provoquée à tout prix peut être aussi la pire chose pour une entreprise et peut mener une PME à sa perte. L'important serait de mener sa croissance en fonction de ses moyens, illustrant ainsi une des habiletés premières de l'entrepreneur, soit celle de bien identifier la croissance et de se sentir toujours en contrôle de la situation, malgré les turbulences inévitables qui peuvent survenir (Gasse, 1996). Une première difficulté à rencontrer serait, pour l'entrepreneur, d'effectuer une rupture dans son attitude comme gestionnaire et de provoquer une transition du style de fonctionnement et de gestion de l'entreprise en fonction de sa croissance, tout en prenant en compte des modifications qui exigeront plus de travail, plus de tension et une redéfinition complète des politiques de l'entreprise (Evans, 1987). Dans les circonstances, ce choix est loin d'être une sinécure, reconnaissant l'osmose qui unit les destinés d'un dirigeant à son entreprise.

Selon Leurquin, (2004), une croissance raisonnable et raisonnée est souvent le signe de la bonne santé de l'entreprise car il n'est plus vrai que la croissance entraînera automatiquement des économies d'échelle et la pleine exploitation des ressources. Pour Gasse (1996), c'est l'évolution optimale et non maximale qui serait la plus rentable. Il est aussi pertinent de revenir sur le concept de « Small is beautiful » de Schumacher (1978); c'est-à-dire qu'il y a aussi de la place pour des entreprises de petite taille dans l'économie et que la taille est fonction de plusieurs facteurs dont le plus important est le dirigeant ou l'équipe dirigeante. Il demeure aussi vrai que si des PME sont amenées à rester petites ou moyennes, la quête de la croissance reste fréquente et naturelle pour bien des organisations de cette catégorie, ne serait-ce que dans le passage de la « très petite » à la « petite », voire à la « moyenne » organisation (Girard, 1997).

En effet, le développement de « l'outsourcing », l'intégration aux marchés mondiaux, « la montée actuelle des petits groupes (hypogroupes), le phénomène de réseautage et le découpage

des structures imposantes dans les organisations plus petites, témoignent de la non-aspiration programmée de la petite entreprise vers la grande au fur et à mesure de son évolution dans le temps. Ainsi, dans bien des cas, « Smaller is more efficient than bigger ». Tout bonnement, croître n'est plus une nécessité (Sammut, 1996). Mais croître intelligemment pour le dirigeant et croître stratégiquement pour l'entreprise, est essentiel à la vigueur à long terme de cette dernière.

La problématique abordée par cette recherche vise donc à identifier, parmi un groupe de gens d'affaires d'une région ressources du Québec, les facteurs catalyseurs de la croissance dans un tel environnement économique et social.

Méthodologie

Dans le but de mieux comprendre le phénomène de la croissance, tel que précisé dans la revue de la littérature, des entrevues semi-dirigées d'une durée d'au moins 45 minutes ont été administrées à l'automne 2006 auprès de sept (8) dirigeants de PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les entreprises de l'échantillon ont été sélectionnées en fonction de leur croissance généralement reconnue par les acteurs du développement économique régional, tels les Société d'aide au développement des collectivités (SADC) ou les Centre local de développement (CLD). Une grille d'entrevue avait préalablement été construite, à partir de questions ouvertes, afin d'explorer les facteurs favorisant la croissance selon trois dimensions, soit : l'entrepreneur, les ressources internes de l'entreprise et les facteurs provenant de l'environnement externe. Il faut bien comprendre que les propos recueillis représentent la perception du dirigeant face à son entreprise et son marché et n'ont pas été validés empiriquement. La synthèse de ces entrevues tente de dégager des pistes de réflexion afin d'identifier les vecteurs de croissance pouvant permettre éventuellement l'évaluation du potentiel de croissance des petites et moyennes entreprises en Abitibi-Témiscamingue.

Profil des entrepreneurs et de leur entreprise

Les entreprises visées par l'enquête provenaient de secteurs économiques divers soit du commerce de détail, de l'agroalimentaire, de la construction et de services aux entreprises. Selon les organismes locaux de développement économique, elles avaient toutes connues une croissance importante depuis leur création soit en terme d'augmentation du nombre d'employés ou de leur chiffre d'affaires. La majorité des individus rencontrés ont créé leur entreprise dans les années 1980-1990, la plus jeune ayant quatre (4) ans d'existence et la plus ancienne, une entreprise familiale, étant à sa 3^{ème} génération d'entrepreneurs. Les entreprises comptaient entre quatre (4) à plus de deux cents (200) employés en 2006, tel qu'illustré au tableau suivant :

Profil des entreprises

<i>Entreprise</i>	<i>Année de fondation</i>	<i>Domaine d'activité</i>	<i>Étendue des activités</i>	<i>Nombre d'employés</i>
1	1986	Construction	Local à international	150
2	1994	Service informatique	Provincial	125
3	2001	Transformation Agroalimentaire	Régional	17
4	1986	Service forage minier	Régional, national et international	225
5	1971	Détaillant	Régional	42
6	1995	Service d'ingénierie	Régional, national et international	140
7	1997	Service de support à l'exportation	Régional et provincial	4
8	2002	Transformation de papier	Régional et provincial	21

Règle générale, selon les témoignages recueillis, le développement des entreprises s'appuie d'abord sur le développement d'une gamme de produits et de services différenciés et différenciables. L'ajout de nouveaux produits ou de services et le développement de produits novateurs permettent à ces entreprises de rester compétitives sur le marché et assurent l'augmentation du volume d'affaires.

Par ailleurs, souvent, la conquête de nouveaux clients découlera de la reconnaissance par le marché d'une spécialisation dans le domaine d'expertise respectif aux entreprises rencontrées. Les nouveaux marchés locaux ou régionaux, se traduisent par une forme de croissance qui s'opère au travers d'acquisitions d'entreprises déjà présentes sur le territoire régional grâce aussi à l'exportation des services à l'extérieur de la région et même à l'international, notamment pour des services reliés à l'industrie minière. Une autre forme de croissance s'opérera en créant de nouvelles entreprises afin de développer et de manufacturer des technologies utilisées et initiées par l'entreprise mère. Cette intégration verticale a principalement été observée par les entreprises du secteur minier, d'abord pour satisfaire leurs propres besoins et par la suite en créant l'opportunité d'exporter leur savoir-faire. La présence sur le territoire témiscabibien d'un organisme de support à l'exportation témoigne du potentiel à l'exportation des entreprises régionales et particulièrement des entreprises du secteur minier.

Profil et caractéristiques des répondants

<i>Entreprise</i>	<i>Fonction</i>		<i>Âge approximatif</i>	<i>Formation</i>
1	Président directeur général	Fondateur	60 ans	Autodidacte
2	Président	Fondateur	50 ans	Maîtrise gestion projet
3	Président	Fondateur	45 ans	Maîtrise marketing
4	Président	Fondateur	45 ans	Autodidacte
5	Directeur général	Relève familiale	30 ans	Bacc adm.
6	Vice-président, directeur général	Fondateur	40 ans	Ingénieur
7	Directeur général	Successeur	35 ans	Bacc. adm.
8	Président	Fondateur	45 ans	Bacc. adm

L'équipe de direction et le personnel clé

Les dirigeants interviewés, pour la plupart fondateur de l'entreprise, se qualifient de visionnaire, audacieux, discipliné au travail, travailleur acharné et passionné par l'entreprise. Ils se disent à l'écoute de leurs clients, « chef d'orchestre » en ce qui concerne la plus petite des entreprises, ou pour d'autres « leader » ou « coach », cela fait appel aux différents rôles que doit assumer le manager contemporain tel que le décrit De Borchgrave (2006). On constate ainsi, une similitude entre ces qualités et certaines caractéristiques entrepreneuriales recensées dans la littérature, qui expliquent l'orientation des entreprises par les ambitions de leurs dirigeants.

Pour les entrepreneurs interrogés, garder le *statu quo* signifie régresser, car il est nécessaire « de saisir les opportunités », et « d'être à l'affût ». Tous les dirigeants rencontrés avaient des projets de croissance en accord avec leur mission ou encore avec les valeurs de leur entreprise. Pour ces derniers, l'augmentation de leur chiffre d'affaires représente l'ultime mesure de l'atteinte de leur objectif de croissance. Dès lors, pour la plupart d'entre eux, cette croissance proviendrait du développement de nouveaux marchés sinon, pour les autres, tout projet d'acquisitions pertinent favoriserait la croissance de leur organisation respective. Ces propos viennent supporter la littérature qui suggérait que la croissance implique nécessairement l'adaptation aux changements provoqués par de nouvelles circonstances managériales. Or, sachant que les entrepreneurs sondés sont reconnus par la communauté pour leur dynamisme et leur leadership, l'ouverture d'esprit démontrée vient en quelque sorte corroborer leur capacité à s'ajuster au gré des ruptures imposées par l'incertitude de nouveaux créneaux de marché ou par l'intégration d'une nouvelle entité.

Pour ce faire, les structures de ces entreprises ont évolué en fonction de la croissance en déléguant des responsabilités à des « personnes clés » ou « des gens de confiance ». Ou encore, de nouvelles structures ont été mises en place pour répondre à une tâche devenue trop lourde pour l'équipe d'origine. Par contre, dans le cas des stratégies d'acquisitions, l'arrivée de nouveaux partenaires dans l'équipe de direction permettait une meilleure transition. La croissance s'est donc opérée en modifiant le rôle du dirigeant, désormais plus axé sur le développement des entreprises, plutôt que d'être concentré sur la gestion interne. Dans le même sens, il est apparu évident, suite aux discussions avec les dirigeants concernés, qu'un manque de ressources de confiance au sein de l'équipe de direction provoquerait nécessairement un manque de temps pour le dirigeant lui-même et deviendrait rapidement un frein à de nouveaux projets de développement. Plus encore, qu'il s'agisse de main-d'œuvre qualifiée au niveau technique ou professionnel ou de « sang nouveau dans l'équipe de direction », la problématique de la main d'œuvre constitue une préoccupation majeure des dirigeants pour soutenir la croissance et comme facteur contributif au développement de l'entreprise. Pour certains, la disponibilité de main-d'œuvre de qualité sera à coup sûr le défi des prochaines années, surtout dans les entreprises de services conseils où la prestation peut difficilement s'automatiser ou se mécaniser.

L'évolution des structures aurait également provoqué, au-delà du rôle du dirigeant, des changements importants dans le processus de prise de décision. Bien qu'ayant recours à des comités de gestion, à la consultation interne ou externe et à la délégation de certaines responsabilités, la prise de décision se fait de concert « avec » et non « par » le propriétaire dirigeant. La communication entre les membres de l'équipe de direction et le personnel semble un élément central tant dans la prise de décision que dans le nouveau rôle du dirigeant. En conséquence, au cours des mutations provoquées par la croissance, ce dirigeant délaisse la gestion interne au profit de son équipe de gestion pour prendre une part plus active à formaliser toute forme de communication autant au sein l'organisation qu'à l'externe ainsi qu'au développement des réseaux d'affaires.

L'innovation et l'évolution du marché

L'intérêt d'une telle recherche sur la croissance a été provoqué essentiellement par un climat économique favorable dans le secteur minier. La demande mondiale et les prix soutenus pour les métaux de base provoquent d'importantes occasions d'affaires pour l'ensemble des intervenants de ce secteur industriel. Par conséquent, ce taux d'activités supérieur du secteur minier a un impact important sur l'ensemble de l'économie régionale comme sur la consommation en général. Par contre, il faut bien le reconnaître, à l'instar de l'économie canadienne, le taux de change et la concurrence mondiale sont des facteurs qui affectent négativement la compétitivité des entreprises régionales. C'est dans cette perspective, qu'encouragées par un climat économique favorable que plusieurs entreprises ont décidé de capitaliser sur les occasions d'affaires générées par l'effervescence économique actuelle pour croître.

Ainsi, bien qu'ayant déjà contribué au succès des entreprises sondées, la quête de l'amélioration du service, de l'expertise de pointe et de l'innovation technologique sont à niveaux équivalents mais néanmoins primordial, les facteurs à considérer pour demeurer concurrentiel sur le marché. Généralement, en regard à l'offre commerciale des entreprises rencontrées, la croissance reposerait sur une qualité des produits et du service supérieure au marché, sur des produits

spécialisés ou de créneaux et sur une excellente compréhension des biens des clients. En lien avec l'évolution du rôle du dirigeant, les relations et partenariats tissés avec les fournisseurs et « avec des joueurs majeurs » de l'industrie permettent d'être à l'affût des opportunités et de pouvoir les saisir avant tout le monde dans un marché compétitif. Parallèlement, les réseaux sociaux aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise, sont identifiés comme favorables à la croissance par l'échange de connaissances aussi bien formelles qu'informelles.

Il s'avère que l'expertise développée par les entreprises du secteur minier de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, leur a permis de s'illustrer sur le marché international, au travers de l'innovation technologique et du développement des compétences. Ces entreprises participent à l'évolution de la société en développant des expertises spécifiques et en se positionnant avec des nouveaux produits ou services de pointe, par exemple dans le domaine de l'environnement, lequel offre un grand potentiel de croissance.

Conclusion

Les entrevues réalisées auprès de dirigeants d'entreprise en croissance de la région de l'Abitibi-Témiscamingue procurent certains indices quant aux facteurs favorisant la croissance des PME régionales. Selon les témoignages obtenus, l'innovation, le développement des compétences et les ressources humaines sont des facteurs clés pour assurer le développement des entreprises de la région. Déjà amorcé par le secteur minier et son « pôle d'excellence »¹, on peut également entrevoir un important potentiel régional à développer au sein de l'industrie agroalimentaire et forestière, une culture de la croissance basée sur la transformation des ressources et le développement technologique. Les organismes de soutien aux entreprises, les acteurs du développement économique ainsi que la recherche effectuée en région jouent un rôle important dans l'appui à la création et au soutien de l'expertise régionale. Par définition, les PME détiennent une position privilégiée en ce qui concerne l'aptitude à l'innovation. Par conséquent, le défi de la croissance et les métamorphoses majeures qu'elle impose, tant au niveau du développement de la structure organisationnelle qu'au niveau du rôle du propriétaire dirigeant,

¹ MISA pour « Mine, Innovation, Service, Application »

repose essentiellement sur les capacités du dirigeant à assumer un changement d'attitude en passant de celle de « gestionnaire contrôlant » à celle de « gestionnaire développeur ».

Bibliographies

- Birley, S., Westhead, P. (1990). « Growth and Performance Contrasts Between « Types » of Small Firms », *Strategic Management Journal*, 11, p 535-557.
- Bygrave, W. (1989). «The Entrepreneurship Paradigm (I) : A Philosophical Look at its Research Methodologies», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 1, p 7-26.
- Churchill, N.-C, Lewis, V.-L. (1983). «The Five Stages of Small Business Growth», *Harvard Business Review*, 61 (3), p 30-50.
- Evans, D.-S. (1987). « The Relationship between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries ». *Journal of Industrial Economics*, 35, p 567–581.
- De Borchgrave, R. (2006). *Le philosophe et le manager : Penser autrement le management*. De Boeck & Larcier. 232 p.
- Gallagher, C.-C., Miller, P. (1991). «New Fast-Growing Companies Create Jobs», *Long Range Planning*, 24 (1), p 96-101.
- Gasse, Y., Carrier, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Les Éditions de l'entrepreneur. Montréal. 376 p.
- Gasse, Y. (1996). *Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle. Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières*, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre,
- Gibb A. et Davies, L. (1990). « In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business», *International Small Business Journal*, 9(1), p 15-31.
- Girard, B. (1997). « Pourquoi les PME restent-elles des PME? » *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, Septembre 1997, p 33-42.
- Guyot, J.-L., F. Janssen et O. Lohest (2006). *Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME wallonnes*. Communication publiée dans les actes du colloque de la 8e Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

- Greiner, L. (1972). «Evolution and Revolution As Organizations Grow». *Harvard Business Review*, 50 (4), p 37-46.
- Janssen, F. (2004). «L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique». *IAG working papers*, Université. Catholique de Louvain, 118/04
- Leurquin, P. (2004). «Entreprendre: financer la croissance». http://pasclevadix.blogs.com/entrepreneur/2004/03/entreprendre_fi.html
- Masuch, M. (1985). «Vicious Circles in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 30 (1), p 14-33
- McMahon, R.G.P. (1999). *Development Orientation and Business Growth and Performance Amongst Australian Manufacturing SMEs. 44th World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 June.
- O.C.D.E. (2002). « Les PME à forte croissance et l'emploi ». <http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- Papadaki, P. et Chami, B. (2002). « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada ». *Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada*. 56 p . <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/fr/rd00829f.html>
- Penrose, E.-T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA, 3rd edition, (1995). 296 p
- Sammut, S. (1996), *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance», Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3e congrès international francophone de la PME*, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre, tome 1, p 535-553.
- Schumacher, E.-F. (1978). *Small is Beautiful*. Édition Contretemps/Le Seuil. 318 p
- Starbuck, W. H., (1965). *Organizational Growth and. Development*. In Handbook of Organizations, Chicago, sous la direction de Rand McNally, p 451–533.
- Storey, D., Keasey, K., Watson, R. et Wynarczyk, P. (1987). *The Performance of Small Firms: profits, jobs and failures*. Londres, Croom Helm
- St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A. et Therien, C. (2004). *Influence du marché et de la clientèle desservis sur les facteurs de croissance des P.M.E. manufacturières, in CCSBE, Entrepreneurship and economic development: innovation, opportunity and capacity, Proceedings of the 21st CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship) Conference, Regina, Saskatchewan, 12-13 Novembre*

Torres, O. (1998). *PME*. Economica, Collection Recherche en gestion 188 p.

Verstraete, T. et Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Éditions de l'ARDEG, Janvier 2006. 518 p.

Weinzimmer, L. (1993), «Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational and managerial determinants», Thèse de doctorat, University of Wisconsin – Milwaukee.